


Volume 9

Number 1

similar papers at core.ac.uk

brought to you by  **CORE**

provided by Jurnal Online Universitas Katolik Parahyangan / Parahyangan Catholic University Journal

1 Maret 2013

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

| | | | | | |
|--------------|--------|-------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| J.Adm.Bisnis | Vol. 9 | No. 1 | Hlm. 1 - 100 | Bandung Maret 2013 | ISSN 0216-1249 |
|--------------|--------|-------|-----------------|-----------------------|-------------------|

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

Editor-in-chief **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*

Editorial boards **Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*
Urip Santoso *Universitas Katolik Parahyangan*
Sanerya Hendrawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Fransisca Mulyono *Universitas Katolik Parahyangan*
Marihot T. E. Hariandja *Universitas Katolik Parahyangan*
Ferdinand Saragih *Universitas Indonesia*
A.B.M. Witono *President University*
David P.E. Saerang *Universitas Sam Ratulangi*
A.Y. Agung Nugroho *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*
Kertahadi *Universitas Brawijaya*
Elvira Luthan *Universitas Andalas*

Administration **Benedicta Cucu Suhesih**

Published by Center for Business Studies - CeBiS
Study Program of Business Administration - FISIP UNPAR

Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
West Java, Indonesia
Telp : +62 22 2032655 - ext : 342
Fax : +62 22 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id
<http://journal.unpar.ac.id/>

Printing *Karyamanunggal Lithomas*

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

| | |
|---|----|
| Editorial | iv |
| Massoud Moslehpour and Van Kien Pham Consumer Behavior, Attitude and Perception Toward Modern Trade Stores in Rural Vietnam | 1 |
| Orpha Jane Social Technologies : Medium Baru untuk Menciptakan Nilai dan Produk- tivitas bagi Organisasi | 25 |
| Gandhi Pawitan dan Erwinda Produktifitas Tenaga Kerja Berdasarkan Faktor Demografi di Perusahaan Manufaktur | 40 |
| Fransisca Mulyono Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-based View | 59 |
| M.E.Retno Kadarukmi Dampak Implementasi GATT/WTO terhadap Ekspor Impor Indonesia | 79 |
| James R. Situmorang Beberapa Bentuk Hubungan Antara Franchisor (Pewaralaba) Dan Fran- chisee (Terwaralaba) Dalam Sistem Franchise (Waralaba) | 90 |

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 9, Nomor 1, Tahun 2013

Pada penerbitan ini JAB menyajikan enam artikel, dua diantaranya adalah hasil penelitian dan lainnya berupa kajian. Penelitian tentang perilaku, sikap, dan persepsi konsumen terhadap toko modern di pedesaan Vietnam. Penelitian ini dapat menjadi sebuah pembandingan yang menarik untuk penelitian serupa di Indonesia. Sedangkan artikel penelitian kedua melakukan investigasi hubungan antara produktifitas tenaga kerja dan faktor demografi. Hasil ini penelitian ini memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja berkaitan dengan produktifitasnya.

Artikel kajian membahas beberapa topik *social technologies*, teori resources base view, dampak implementasi GATT/WTO bagi Indonesia, dan waralaba. Pada topik pertama, dikupas mengenai peran social technologies sebagai media baru dalam menciptakan nilai dan produktifitas bagi organisasi. Topik kedua membahas tentang pembahasan sumber daya dalam pandangan teori resources based. Topik ketiga menyajikan bahasan tentang perdagangan internasional, GATT/WTO, serta dampaknya bagi ekspor-impor Indonesia. Dan topik terakhir adalah membahas tentang bentuk-bentuk hubungan antara pewaralaba dan terwaralaba dalam sebuah sistem waralaba di Indonesia.

Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-based View

Fransisca Mulyono

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, sisca@unpar.ac.id*

Abstract

Resource - based view theory is a theory that is prominent in the strategic management field since the early 1990s . Principally due to the prominence of this theory that prioritizes the role of internal resources that when certain conditions are met will bring the company gain the competitive advantage even sustainable competitive advantage that will lead to superior performance .

Resources in general consists of tangible and intangible resources. Intangible resources according to many researchers is the strategic resources because these resources which will bring the company is able to achieve competitive advantage and sustainable competitive advantage .

This paper seeks to describe the elements of intangible resources including the factors or indicators . expressed in this paper are four elements of intangible resources, namely human capital , structural capital , relational capital and customer capital . It also depicted on the properties required in the intangible resources that sustainable competitive advantage can be achieved by the company.

Keywords: firm resources, resource-based theory.

1. Pendahuluan

Teori resources-based view of the firm (untuk selanjutnya disingkat sebagai teori RBV) adalah teori yang mengemuka menjelang tahun 1990 an dalam bidang manajemen strategis. Teori RBV ini mencoba untuk menjelaskan mengapa dalam industri yang sama ada perusahaan yang sukses sementara banyak yang tidak sukses.

Menurut Barney (1991), sukses tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan, bukan lingkungan eksternalnya, dengan asumsi

1. adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan; dan
2. beberapa sumber daya yang ada dalam perusahaan bersifat sulit untuk dikopi atau tidak elastik dalam pasokannya (Ferreira et al., 2011, h.99-100).

Heterogenitas sumber daya perusahaan memiliki arti bahwa dalam sebuah industri tidak mungkin semua perusahaan mampu memiliki sumber daya yang persis

sama. Heterogenitas sumber daya ini disebabkan oleh adanya kemampuan perusahaan, termasuk masalah finansial, dan masa lalu perusahaan yang saling berbeda.

Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dikopi oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya. Dengan kata lain keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumber daya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yang mampu merubah sumber daya itu menjadi sebuah economic benefit (Olalla, 1999, h.84-5; Ismail et al., 2012, h.152; Ferreira et al., 2011, h.99).

Inti dari teori RBV adalah competitive advantage, ketika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya - atau menurut Powers & Hahn (2004, h.44) merupakan superior resources - yang kemudian diolah melalui kapabilitas perusahaan yang baik, maka perusahaan akan mampu meraih competitive advantage yang kemudian akan mengarah kepada kinerja unggul (Ferreira et al., 2011, h.99; Fahy, 2000, h.94; Foss, 2011, h.5; Olalla, 1999, h.85; Carmeli & Tishler, 2004, h.300).

1.1. *Definisi Firm Resource*

Resources (sumber daya) diartikan Wernerfelt (1984) sebagai those tangible and intangible assets tied semi-permanently to the firm (Lo, 2012, h.151). Pengertian resources menurut Wernerfelt (1984) di atas dapat dikategorikan menjadi dua hal, yaitu

1. merupakan aset, baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Artinya resources merupakan 'harta' perusahaan, baik yang berwujud - seperti pabrik, kendaraan, mesin - dan tidak berwujud - seperti merk perusahaan, reputasi perusahaan, keahlian yang dimiliki karyawan,
2. yang terikat semi permanen kepada perusahaan. Arti terikat secara semi permanen adalah sebagian besar resources itu secara umum dapat berpindah ke pihak lain, terutama resources yang akan diubah wujudnya menjadi produk perusahaan.

Selain itu keahlian karyawan perusahaan juga bukan milik perusahaan seutuhnya, karena mereka mampu memiliki mobilitasnya sendiri untuk berpindah ke perusahaan lainnya. Merk perusahaan diharapkan permanen menjadi milik perusahaan karena merk adalah identitas penting bagi perusahaan. Ketika merk berubah, maka perusahaan otomatis memiliki identitas baru yang akan memerlukan biaya dan waktu lama untuk menciptakan citra yang baik di mata stakeholdernya, terutama konsumennya.

Pengertian resources lainnya yang sekilas terlihat agak berbeda dikemukakan oleh Amit & Schoemaker (1993) yang menyatakan resources sebagai stocks of available factors that are owned or controlled by the firm (Carmeli & Tishler, 2004, h.300). Pemilikan dan pengontrolan sumber daya dalam definisi Amit & Schoemaker ini menurut penulis bukan dalam arti perusahaan mampu memiliki dan mengontrol seutuhnya semua sumber daya yang dimilikinya, karena ada sumber daya tertentu tidak mungkin dimiliki dan dikontrol sepenuhnya oleh perusahaan, tenaga kerja yang memiliki keahlian.

Dalam kaitannya dengan UKM, Wensley et al. (2011, h.133) menyatakan bahwa resources di UKM masih bersifat langka dan pengetahuan akan pelanggan masih lebih merupakan akibat kontak anggota perusahaan dengan pelanggannya. Menurut penulis keterbatasan pengetahuan tentang pelanggan yang masih terbatas dalam UKM adalah wajar dikarenakan keterbatasan dana - yang belum memungkinkannya melakukan riset pasar guna mendalami pelanggannya - selain tingkat pendidikan yang belum tinggi - misalnya sebagaimana yang terdapat di beberapa UKM di Kota Cimahi.

1.2. *Jenis Resources*

Secara umum firm resources terdiri dari dua kategori, yaitu tangible resources - yang terdiri dari sumber daya berwujud yang umumnya masuk ke dalam pembukuan perusahaan, seperti pabrik, tanah, kendaraan, bahan baku, dan mesin - dan intangible resources - yang terdiri dari sumber daya yang tidak berwujud dan agak sulit untuk dimasukkan ke dalam pembukuan perusahaan, antara lain seperti keahlian karyawan, budaya perusahaan, struktur organisasi, persepsi seluruh anggota organisasi dan proses yang terjadi dalam organisasi (Carmeli & Tishler, 2004, h.303; Eikelenboom, 2005, h.16; LO, 2012, h.151-2; Jardon & Martos, 2012, h.463).

Gabungan kedua jenis resources ini amat berperan penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan, karena tanpa salah satu resource, tidak mungkin ada perusahaan yang muncul, karena tidak mungkin akan ada produk yang berhasil diproduksi untuk kemudian dipasarkan. Tetapi walaupun demikian, dalam upaya memunculkan keunggulan bersaing yang akan mengarah kepada kinerja perusahaan yang tinggi, banyak ahli yang berpendapat bahwa hanya sumber daya tidak berwujud saja yang mampu mewujudkannya, karena sumber daya tidak berwujud saja yang sulit untuk diimitasi atau dengan kata lain intangible resources adalah sumber daya yang bersifat strategis terutama di era intelektual saat ini (Marr, 2005, h.147; Lo, 2012, h.152; Aragn-Snchez & Snchez-Marn, 2005, h.288-9; Thom, 2008, h.4; Durst, 2011, h.1).

Pendapat ini diperkuat oleh Suraj & Bontis (2012, h.264) yang menyatakan bahwa aset tidak berwujud ini lebih mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan yang memastikan tercapainya competitive advantage. Penciptaan nilai tambah ini dimungkinkan oleh beberapa sifat sumber daya tidak berwujud yang sulit untuk diimitasi pesaing perusahaan, antara lain seperti kelangkaannya. Sementara di lain pihak sumber daya berwujud biasanya gagal memenuhi kondisi yang diperlukan menjadi sebuah faktor kritis bagi terciptanya sebuah competitive advantage, yaitu : bernilai, heterogenitas, kelangkaan, durabilitas, mobilitas tidak sempurna, tidak dapat digantikan dan sulit untuk diimitasi (Cater & Cater, 2009, h.188).

Melihat kestrategisan intangible resources di atas, maka tulisan ini hanya akan membahas tentang intangible resources saja. Tulisan berikut akan membahas tentang jenis intangible resources dan sifatnya yang memungkinkannya memunculkan competitive advantage dan kinerja unggul bagi perusahaan.

Intangible resources, atau ada juga yang menyatakannya sebagai *intangible assets*, menurut beberapa peneliti pada dasarnya merupakan *intellectual capital*

(Thom (2008, h.18, 25; Jardon & Martos, 2012, h.466). Dengan demikian penggunaan konsep *intangible resources*, *intangible assets* dan *intelleectual capital* adalah *interchangeably* dalam tulisan ini.

2. Intangible Resources di UKM

Ada beberapa hal yang penting dicatat berkenaan dengan bahasan aset tidak berwujud di UKM, yaitu

1. Penelitian tentang aset tidak berwujud di UKM sebagaimana dikemukakan Cohen & Kaimenakis (2006) masih amat terbatas dan banyak penelitian aset tidak berwujud yang dilakukan di Malaysia masih berlandaskan kepada perspektif akunting dan karenanya bersifat kuantitatif (Ngah & Ibrahim, 2009, h.3).

Menurut penulis, penelitian berperspektif akunting agak sulit dilakukan di Kota Cimahi, di mana sebagian besar UKM di Kota Cimahi masih belum memiliki sistem pencatatan tertulis, terutama dalam hal pembukuan. Tetapi hal ini tidak berarti bahwa kinerja banyak UKM di Kota Cimahi tidak tinggi.

2. Intellectual capital lebih merupakan sumber yang *competitive advantage* bagi UKM dibandingkan perusahaan berskala besar dikarenakan UKM lebih harus bersaing menggunakan aset tidak berwujud ini (Jardon & Martos, 2012, h.463).

Menurut penulis pernyataan Jardon & Martos ini agak sulit untuk diterapkan dalam skala UKM seperti di beberapa UKM di Kota Cimahi dikarenakan masih cukup banyak sumber daya tidak berwujud ini yang belum banyak disadari oleh beberapa pemilik UKM di Kota Cimahi. Hal ini bukan disebabkan karena mereka tidak menyadarinya, tetapi karena cakupan bisnis mereka yang masih terbatas dan kecil yang membuat beberapa pemilik UKM ini masih mampu untuk mencatat semua masalah keuangan bisnisnya di otaknya, juga belum merasa perlu untuk membuat sebuah struktur organisasi karena tanpa adanya strukturpun, bisnis mereka bisa berhasil.

Apa saja yang merupakan elemen dari aset tidak berwujud belum dapat dinyatakan memiliki kesamaan, karena beberapa peneliti menyatakan pendapatnya masing-masing. Marr (2006) menyatakan masih terdapat ketidakkonsensusan mengenai komponen dan definisinya (Ching et al., 2007, h.386), bahkan termasuk indikatornya atau faktornya. Hal ini dapat dilihat dalam beberapa pendapat para ahli seperti

- Andriessen & Tissen (2000) dan Leliaert et al. (2003) menyatakan ada tiga elemen dari aset tidak berwujud, yaitu : human capital, customer capital, dan structural/organizational capital (Thom, 2008, h.25).
- Stewart (1997) menyatakan aset tidak berwujud terdiri dari human capital, structural capital and customer capital (Martin & Hartley, 2006, h.23).

- Menurut Edvinsson & Malone (1999), Gallego & Rodriguez (2005), Green & Ryan (2005) dan Sveiby (1997) sebagaimana dikutip St-Pierre & Audet (2011, h.203) elemen aset tidak berwujud terdiri dari tiga, yaitu human capital, relational capital, and structural capital.
- Bontis (1998) menyatakan ada tiga elemen aset tidak berwujud, yaitu : human capital, structural capital dan customer capital (Ching et al., 2007, h.388).
- Saint-Onge (1996) menyatakan tiga elemen aset tidak berwujud, yaitu : human capital, structural capital dan relational capital (Ching et al., 2007, h.388).

Berdasarkan pemaparan para peneliti di atas tentang elemen aset tidak berwujud, maka dalam penulisan ini elemen aset tidak berwujud berupa

1. Human capital.
2. Relational capital yang mencakup customer capital karena menurut Prahalad & Ramaswamy (2000) pelanggan menjadi sumber kompetensi organisasi (Cabrita & Vas, 2006, h.12). Walaupun demikian, dalam penelitian ini customer capital akan dibahas secara terpisah agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentangnya.
3. Structural/organizational capital.

Pemilihan elemen intellectual capital ini juga didasarkan kepada rumusan

Intellectual capital = human capital + structural capital + relational capital
(Nghah & Ibrahim, 2009, h.5).

3. Human Capital

Human capital secara umum didefinisikan sebagai aset yang lebih mengarah kepada keahlian, pengetahuan, talenta, kompetensi maupun pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maupun manajer yang diperlukan untuk melakukan aktivitas dalam pekerjaannya (Longo & Mura, 2007, h.550; St-Pierre & Audet, 2011, h.203; de Pablos, 2004, h.636).

Terkait dengan pengertian modal insani ini Swart (2006) menyatakan bahwa modal insani merupakan konstruk yang ada dalam level individu (Cater & Cater, 2009, h.191). Kapital ini dianggap banyak peneliti merupakan kapital yang paling penting - dari kapital intelektual - bagi perusahaan karena manusia merupakan sumber dari kreativitas dan inovasi (Cabrita & Vas, 2006, h.12; Longo & Mura, 2007, h.549; St-Pierre & Audet, 2011, h.203; Bozbura, 2004, h.358; Thom, 2008, h.43; Ul Rehman et al., 2011, h.9).

Demikian hebatnya modal insani dalam level perusahaan, maka kehebatan ini akan memberikan dampak positif bagi perekonomian negara : modal insani merupakan penggerak aktivitas ekonomi nasional, kompetisi dan kemakmuran (Cabrita & Vas, 2006, h.12; Abhayawansa & Abeysekera, 2008, h.55).

Dibalik hebatnya manfaat modal insani bagi perusahaan, ada sisi lain yang perlu diperhatikan perusahaan : dikarenakan modal insani berada pada level individu, dalam diri karyawan dan manajer, maka resiko perusahaan atas modal insaninya adalah besar, karena karyawan dan manajer yang memiliki modal insani dapat meninggalkan perusahaan kapanpun, kecuali perusahaan dapat menegaskannya melalui berbagai macam cara, terutama untuk karyawan dan manajer yang telah dilatih dan dikembangkan dengan baik oleh perusahaan.

Dimensi human capital menurut teori Barat cukup beragam, misalnya menurut Aryee et al. (1994) human capital memiliki tiga dimensi (Carmeli & Tishler, 2004, h.303), yaitu : pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi. Sedangkan menurut Bontis & Fitz-enz (2002), human capital terdiri dari *employee satisfaction, employee commitment company, education, employee motivation, value alignment, retention of key people, management leadership, process execution, knowledge generation, knowledge sharing and knowledge integration* (Bozbura, 2004, h.360-1). Bozbura (2004, h.358) menyatakan ada beberapa dimensi dari *human capital*, yaitu *employees' occupational or general knowledge accumulation, the leadership abilities, risk-taking and problem-solving capabilities*.

Konteks human capital di negara-negara Barat adalah berbeda dengan konteks di negara-negara Timur karena perbedaan budaya yang cukup signifikan. Menyadari hal ini Ching et al. (2007, h.387) melakukan penelitian untuk membuat klasifikasi komponen atau elemen dari Intellectual capital yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 105 perusahaan di Malaysia (Ching et al., 2007, h.389). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa human capital terdiri dari tiga dimensi, yaitu

1. *Employee capability*;
2. *Employee development & retention*; dan
3. *Employee behavior*.

Dari penelitiannya, Ching et al. (2007, h.400, 402) menyatakan bahwa masing-masing elemen human capital ini memiliki indikator sebagai berikut :

1. *Employee capability*, yaitu
 - *Employee work-related knowledge* (pengetahuan karyawan terkait dengan pekerjaannya).
 - *Employee work-related competence* (kompetensi karyawan terkait pekerjaannya).
 - *Employee know-how/expertise* (pengalaman karyawan).
 - *Employee creativity/innovativeness* (kreativitas/inovasi karyawan).
2. *Employee development & retention*, yaitu
 - *Employee training* (pelatihan karyawan).
 - *Key employee turnover* (tingkat keluar masuk karyawan kunci).

- *Employee recruitment costs* (biaya merekrut karyawan).
- *Incentive/reward/compensation scheme* (skema kompensasi insentif/reward).
- *Employee profitability (e.g. revenue per employee, etc.)* (profitabilitas karyawan).
- *Employee previous job experience* (pengalaman karyawan sebelumnya).
- *Employees' level education/vocational qualification* (tingkat pendidikan karyawan).

3. *Employee behavior*, yaitu

- *Employee motivation* (motivasi karyawan).
- *Employee job satisfaction* (kepuasan kerja karyawan).
- *Employee loyalty* (loyalitas karyawan).
- *Leadership* (kepemimpinan).
- *qualities of managers Internal communication system* (kualitas sistem komunikasi internal manajer).

Pembahasan mengenai human capital di UKM masih sangat terbatas. Martin & Hartley (2006) melakukan penelitian tentang intangible assets di UKM Inggris. Walaupun konsep yang digunakannya berbeda dengan Ching et al. di atas, tetapi Martin & Hartley (2006, h.18) juga membahas human capital di UKM dengan menyatakannya sebagai konsep People-based intangible assets, yang diidentifikasinya sebagai karyawan yang memiliki pengetahuan dan kekuatan tenaga kerja yang terlatih dengan alasan keahlian dan pengalaman ini juga tersedia bagi pesaing perusahaan. Sepertinya maksud Martin & Hartley dengan menyatakan bahwa keahlian dan pengalaman tersedia bagi perusahaan pesaing adalah bahwa kedua hal ini yang ada dalam diri karyawan bukan merupakan milik perusahaan secara permanen walaupun karyawan itu bekerja di perusahaan. Ketika karyawan pulang ke rumahnya, maka kedua hal itu bukan milik perusahaan lagi.

Penelitian human capital di UKM juga dilakukan oleh Ngah & Ibrahim (2009, h.8) di Malaysia dengan hasil memperlihatkan yang sama dengan hasil penelitian Cohen Kaimnenakis(2007) bahwa human capital merupakan elemen penting dalam intellectual capital : ukuran UKM yang relatif kecil memungkinkan terciptanya atmosfer yang bersahabat, karyawan yang kreatif dan jaringan yang erat antar karyawan dalam bekerja sama.

4. **Structural capital**

Pemahaman structural capital secara umum dapat dinyatakan sebagai pedoman formal dan tertulis yang berlaku bagi karyawan dalam melakukan tugasnya, sehingga karyawan mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik, termasuk

berkomunikasi dengan pihak lain secara internal (Cater & Cater, 2009, h.191; St-Pierre & Audet, 2011, h.204; Longo & Mura, 2007, h.551; Uadiale & Uwuigbe, 2011, h.50).

Dari makna structural capital di atas, tidak berlebihan jika Benevene & Cortini (2010, h.125) menyatakan bahwa structural capital merupakan infrastruktur pendukung bagi human capital. Dengan kata lain eksistensi structural capital ini yang membuat human capital dalam organisasi berkembang. Dengan adanya struktur organisasi, maka wewenang dan tanggung jawab semua individu dalam perusahaan menjadi jelas. Proses dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan membuat setiap individu memiliki pedoman yang jelas agar pelaksanaan tugasnya tidak salah. Menurut Bontis (1998) dan Cinca et al. (2003) perusahaan dengan structural capital yang kuat akan memiliki sebuah budaya organisasi yang suportif para individu dalam perusahaan untuk mencoba segala sesuatu, termasuk kegagalan dan pembelajaran, guna memberikan kontribusi bagi perusahaan (Longo & Mura, 2007, h.551).

Pentingnya structural capital lainnya juga dinyatakan Bontis (1998) bahwa jika structural capital yang ada dalam perusahaan tidak baik, maka utilisasi kapital-kapital lainnya secara menyeluruh akan terhambat (Khalique et al., 2011, h.344). Terkait dengan hal ini, Ramesan (2011) menjelaskan mengapa structural capital ini begitu penting bagi penyelarasan semua kapital dalam perusahaan : structural capital terdiri dari infrastruktur, kebijakan dan prosedur sistem perusahaan (Khalique et al., 2011, h.344).

Tanpa ada infrastruktur dan kebijakan dan prosedur yang baik, human capital akan sulit dikembangkan karena kebingungan yang muncul akibat kebijakan dan prosedur yang tidak dikelola dengan baik. Demikian juga relational capital yang merupakan kapital berkenaan dengan pengembangan hubungan perusahaan dengan pihak eksternal juga akan terganggu yang akibatnya citra perusahaan bisa memburuk, terutama jika produk perusahaan tidak baik. Klein (1998) juga menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki structural capitalnya sendiri-sendiri (Zerenler et al., 2008, h.33).

Dengan demikian eksistensi kapital yang dikelola dengan baik semakin memperjelas kemampuannya untuk menjadi faktor pembeda dengan perusahaan lainnya, sehingga karenanya competitive advantage akan lebih mudah dicapai, tentu saja dengan dukungan semua kapital lainnya yang selaras.

Kaitan antara structural capital dengan kapital lainnya dikemukakan Bontis (1998) yang menyatakan bahwa jika organisasi memiliki kapital struktural yang buruk, maka ia akan sulit menggunakan kapital intelektual secara menyeluruh. Demikian pula sebaliknya bahwa jika organisasi memiliki kapital struktural yang kuat, maka ia akan mampu mengarah kepada pemberdayaan intelektual kapitalnya secara maksimal (Khalique et al., 2011, h.344).

Ada beberapa peneliti yang memiliki pendapat berbeda tentang dimensi structural capital. Edvinsson & Malone (1999) dan Egbu (2004) yang menyatakan kapital ini mencakup paten, proses organisasi, strategi yang digunakan, administrasi dan teknologi organisasi (St-Pierre & Audet, 2011, h.204). Swart (2006) menyatakan kapital ini terdiri dari know-how perusahaan (Cater & Cater, 2009, h.192). Cakupan lain structural capital dikemukakan Longo & Mura (2007, h.551) yang menyatakan

bahwa structural capital terdiri dari mekanisme dan prosedur organisasi yang mendukung karyawan dalam melakukan tugasnya. Sementara Cabrita & Vas (2006, h. 12) dengan lebih rinci menyatakan bahwa structural capital mencakup infrastruktur, sistem informasi, rutinitas, prosedur dan budaya organisasi.

Salleh & Selamat (2007) dan Cabrita (2009) menyatakan bahwa structural capital terdiri dari pengetahuan yang ada dalam organisasi, termasuk competitive intelligence, prosedur dan kebijakan rutin organisasi (Khalique et al., 2011, h.254). Walaupun belum terdapat konsensus atas cakupan structural capital ini, pada intinya structural capital adalah penunjang human capital dalam melakukan tugasnya. Tidak heran jika structural capital eksis tergantung kepada human capital, karena tanpa human capital, structural capital tidak mungkin eksis (Chen et al., 2004, h.202).

Structural capital menurut Ching et al. (2007, h.400, 402), berdasarkan penelitiannya di Malaysia, terdiri dari dua elemen dengan faktornya masing-masing, yaitu

1. *Development of products/ideas* (pengembangan produk/ide) :

- *Implementation of new ideas/products/services* (implementasi ide baru, produk baru).
- *Length of time for product design/development* (lamanya pengembangan atau rancangan produk dilakukan).
- *Development of new ideas/products/ services* (pengembangan ide baru, produk baru).
- *Exploitation and management of patents, copyrights and trademarks* (eksploitasi dan pengelolaan paten, hak cipta, dan merk dagang).
- *Life-cycles of products* (daur hidup produk).
- *Opportunities for licensing/franchising agreements* (peluang untuk mendapatkan kesepakatan melakukan lisensi atau franchise).
- *Effectiveness of expenditure on R&D* (efektivitas pengeluaran akan penelitian dan pengembangan).
- *Favourable contracts obtained due to company's unique position* (kontrak yang diperoleh dikarenakan posisi unik perusahaan).

2. *Organization infrastructure* (infrastruktur organisasi) :

- *Data systems providing access to information Management (including financial) control system* (sistem data yang memberikan akses kepada informasi sistem kontrol manajemen, termasuk sistem kontrol keuangan).
- *Documentation of knowledge in manuals, databases* (dokumentasi pengetahuan dalam bentuk manual maupun data base).
- *IT systems and their usage in your company* (sistem informasi teknologi dan penggunaannya).
- *Execution of corporate strategies* (eksekusi strategi perusahaan).

- *Organizational culture in written form* (budaya perusahaan dalam bentuk tertulis).

5. Relational Capital

Relational Capital didefinisikan secara umum sebagai kapital ini merupakan hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan, seperti pelanggan, pemasok, partner, dan regulator (de Castro et al., 2004, h.577; Bozbura, 2004, h.358; Srivihok & Intrapairote, 2004, h.5). Dengan kata lain kapital ini merupakan pengetahuan yang dilekatkan ke dalam hubungan dengan para pihak eksternal perusahaan yang mampu mempengaruhi hidup organisasi (Uadiale & Uwuigbe, 2011, h.50). Pengetahuan yang dilekatkan dalam hubungan dengan pihak eksternal ini amat krusial mengingat perusahaan tidak mungkin hidup dalam isolasinya dari lingkungan eksternalnya.

Relational capital menurut de Pablos (2004, h.637) merupakan fungsi dari longevity : kapital ini akan memberikan nilai yang berlebih kepada perusahaan ketika ia mampu menciptakan hubungan 'dalam jangka panjang' dengan para pihak di luar perusahaan. Ketika sebuah hubungan dengan salah satu aktor di lingkungan eksternal perusahaan sulit untuk dipertahankan, perusahaan dapat saja tidak mendapatkan kerugian, selama aktor lainnya yang sejenis yang diperlukan perusahaan didapatkan dengan mudah. Misalnya pemasok.

Ketika jumlah pemasok sedikit dan perusahaan sulit mempertahankan hubungannya dengan pemasok yang sudah ada, maka perusahaan akan membutuhkan waktu, biaya dan tenaga ekstra untuk mendapatkan pemasok sejenis lainnya. Pentingnya kapital ini juga dikemukakan oleh Srivihok & Intrapairote (2004, h.5) yang menyatakan bahwa kualitas hubungan yang mampu dijalin dengan baik, kemampuan menjaga pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru merupakan kunci utama bagi keberhasilan perusahaan.

Menurut Uadiale & Uwuigbe (2011, h.50), kekuatan yang dimiliki para pihak di lingkungan eksternal perusahaan memiliki peran dalam mempengaruhi pemetaan posisi perusahaan, termasuk menentukan kekuatannya. Dengan demikian jalinan hubungan dengan para pihak di lingkungan eksternal perusahaan amat perlu dijalin perusahaan dengan baik, karena dapat menentukan mati hidupnya perusahaan.

Beberapa aktor yang perlu dijalin hubungannya oleh perusahaan dalam kaitannya dengan relational capital adalah (de Castro et al., 2004, h.579)

1. Pelanggan, adalah pihak eksternal perusahaan yang terlibat dalam hubungan sehari-hari ketika mereka membeli produk perusahaan. Pelanggan adalah aktor yang paling penting dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam industrinya.
2. Pemasok, adalah pihak yang dapat mempengaruhi stabilitas proses produksi perusahaan, apakah perusahaan berupa manufaktur atau jasa.

Dalam kaitannya dengan pemasok, perusahaan perlu menitikberatkan beberapa hal, seperti :

- Struktur pasokan.
 - Proses hubungan dengan pemasok.
 - Outcome dari hubungan dengan pemasok.
 - Resiko individual dari masing-masing pemasok pada saat-saat tertentu.
3. Musuh (allies). Musuh dalam hal ini menurut de Castro et al. bisa siapa saja, seperti pesaing, pemasok, pusat penelitian. Mereka dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan ketika perusahaan mampu melakukan kerja sama dengan 'musuh' ini.
- Kasus menarik dalam hal ini terjadi di bisnis keripik singkong pedas di beberapa UKM di Kota Cimahi, yaitu salah satu pengrajin keripik ini memiliki akses yang bagus kepada banyak petani singkong di berbagai daerah. Pengrajin ini tidak sungkan untuk membantu pesaing-pesaingnya, sesama pengrajin keripik singkong di daerah produksinya, menyediakan pasokan singkong ketika para pesaingnya ini kesulitan mendapatkan pasokan di saat musim paceklik.
4. Pemegang saham. Pemegang saham sebagai pihak yang dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan secara umum berlaku untuk perusahaan besar. Dalam bisnis UKM, khususnya di Indonesia, pada umumnya kaitan dengan para pemegang saham belum dapat dilakukan, karena mayoritas UKM di Indonesia masih banyak yang belum terkait untuk menjadi perusahaan publik.
5. Pemerintah atau regulator pasar. Nilai tambah yang dapat diperoleh perusahaan dari pemerintah atau regulator pasar dapat berbentuk kualitas, kompetensi atau masalah pelanggan.

Hal senada berkenaan dengan pihak-pihak yang dapat diajak berhubungan dengan de Castro et al. di atas dikemukakan oleh Bozbura (2004, h.358) yang menyatakan bahwa para pihak yang dapat diajak berhubungan oleh perusahaan adalah

1. pelanggan,
2. pemegang saham,
3. pemasok,
4. pesaing,
5. negara,
6. pejabat institusi; dan
7. masyarakat.

Bozbura (2004, h.358) menyatakan bahwa relational capital mencakup merk, loyalitas konsumen, citra perusahaan di mata masyarakat dan pemasok dan sistem feedback dari pelanggan dan ukuran baik tidaknya relational capital ini ditentukan oleh pandangan lingkungan tentang perusahaan. Ada beberapa kriteria yang digunakan Bozbura (2004, h.361) dalam menentukan baik tidaknya kapital ini, yaitu

1. Kriteria berkenaan dengan pelanggan, yang mencakup :

- Kepuasan pelanggan;
- Waktu yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
- Lamanya hubungan yang terjadi;
- Pelayanan yang menambah nilai;
- Loyalitas pelanggan.

Kriteria berkenaan dengan pelanggan ini dikesampingkan dalam tulisan ini mengingat kriteria ini akan dicakupkan ke dalam customer capital dalam bahasan di bawah.

2. Kriteria berkenaan dengan pasar, yang mencakup :

- Pangsa pasar
- Peningkatan kepemimpinan dalam pangsa pasar
- Memiliki proses yang berorientasi pasar
- Pemahaman karyawan atas pasar dan pelanggan
- Memiliki citra yang baik di pasar
- Memiliki merk yang unggul di pasar

3. Kriteria berkenaan dengan elemen lingkungan, yang mencakup :

- Partisipasi dalam aktivitas sosial yang tidak ada sponsor
- Menjadi sponsor dalam berbagai kegiatan sosial
- Melakukan analisis pesaing
- Menjalin hubungan dengan pemasok
- Memiliki kesadaran akan lingkungan
- Memiliki hubungan dengan pemegang saham.

Relational capital dalam UKM dinamakan Martin & Heartley (2006, h.18) sebagai supplier and input relationship yang diidentifikasi mereka sebagai

1. kontrak pasokan. Menurut penulis, beberapa pemilik UKM yang penulis temui menyatakan tidak pernah mau melakukan kontrak pasokan secara tertulis, karena resiko tinggi ketika penjualan menurun. Pada umumnya mereka melakukan kontrak pasokan 'secara batiniah', dalam arti saling percaya satu dengan yang lain. Kepercayaan ini menjadi landasan mereka berbisnis sejak lama dan hebatnya tidak pernah bermasalah.

2. hubungan yang menguntungkan dengan pemasok.
3. kontrak pekerjaan dengan karyawan kunci. Beberapa pemilik UKM yang penulis temui menyatakan bahwa mereka tidak pernah membuat kontrak secara tertulis dengan karyawan kuncinya. Walaupun demikian ada karyawan kunci yang tetap setia sampai sekarang karena perhatian majikannya yang tinggi akan persoalan yang mereka hadapi.

6. Customer capital

Walaupun ada yang menyamakan customer capital dengan relational capital, misalnya Bontis (1998) yang memberikan satu definisi bagi customer/relational capital sebagai semua hubungan yang perusahaan jalin dengan kelompok stakeholdernya seperti pelanggan, pemasok, komunitas dan pemerintah (Nghah & Ibrahim, 2009, h.4), dalam tulisan ini secara khusus akan dibahas tentang customer capital yang dipisahkan dari relational capital agar pemahaman tentang pentingnya menjalin hubungan dengan pelanggan bagi perusahaan lebih dipahami.

Pemahaman tentang customer capital secara umum dapat dinyatakan sebagai pemahaman perusahaan akan pelanggan, termasuk semua masalah dan tantangannya, di mana pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan (Cater & Cater, 2009, h.192; Duffy, 2000, h.10; Wensley et al., 2011, h.134). Tanpa pelanggan perusahaan tidak mungkin memperoleh pendapatan untuk menjaga eksistensi dan pertumbuhannya di masa mendatang. Dengan demikian hubungan yang dijalin dengan pelanggan benar-benar merupakan kunci utama bagi berhasil tidaknya perusahaan di masa sekarang dan mendatang.

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Cater & cater (2009, h.192) bahwa pengetahuan yang terkait pelanggan tetap merupakan bagian utama perusahaan. Maksudnya adalah bahwa dalam kaitannya dengan lingkungan eksternal, customer capital merupakan kunci utama, tapi dalam kaitan dengan lingkungan internal, human dan structural capital merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk menciptakan atau memproduksi produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan pasarnya. Hal ini senada dengan apa yang diungkap Chen et al. (2004, h.203) bahwa pengembangan customer capital bersandar kepada dukungan human capital, structural capital dan innovation capital.

Pentingnya customer capital sebagaimana yang terkandung dalam pemahamannya juga dinyatakan oleh Chang & Tseng (2005) yang menyatakan bahwa customer capital merupakan sumber utama dari competitive advantage perusahaan di era knowledge economy yang dikarenakan tema sentral dalam customer capital terletak kepada pengetahuan akan saluran marketing dan customer relationship (Wensley et al., 2011, h.134). Manfaat lain dari kapital ini diungkap oleh Chen et al. (2004, h.203) yang menyatakan bahwa customer capital merupakan penentu pengubahan intellectual capital yang memiliki nilai pasar yang akan mempengaruhi kinerja bisnisnya.

Karena konsumen merupakan sumber utama perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya, atau menurut istilah Ross et al. (2001) hubungan dengan pelanggan adalah penting sekali karena pelanggan yang membeli produk perusahaan merupakan sumber utama penghasilan perusahaan (Khalique et al., 2011, h.344), maka jelas sekali tanpa dimilikinya customer capital perusahaan tidak mungkin akan mampu bertahan dalam bisnisnya.

Hal ini merujuk kepada pernyataan Bontis (1996) dan Duffy (2000) yang menyatakan bahwa customer capital merupakan value - yaitu kontribusi yang diberikan kepada pendapatan saat ini dan masa mendatang (Chang & Tseng, 2005, h.1469) - yang berasal dari hubungan perusahaan dengan pelanggannya (Chang & Tseng, 2005, h.1469). Alasan lain - yang layak dikemukakan dalam tulisan ini - mengapa customer capital merupakan value bagi perusahaan dikemukakan oleh :

1. Prahalad & Ramaswamy (2000) yang menyatakan bahwa pelanggan merupakan sumber kompetensi yang baru bagi organisasi karena mereka memperbaharui kompetensi keseluruhan organisasi (Cabrita & Vas, 2006, h.12). Maksudnya adalah bahwa dengan adanya pelanggan yang keinginannya selalu berubah, perusahaan diharuskan untuk selalu memenuhi keinginan para pelanggannya jika ingin terus bertahan dalam industrinya.

Upaya perusahaan untuk mencoba memenuhi keinginan pelanggan yang terus berubah ini otomatis akan memperbaharui kompetensi perusahaan secara keseluruhan, terutama dalam bidang produksi dan marketing yang sebagai konsekuensinya akan semakin meningkatkan kompetensi perusahaan.

2. Gibbert et al. (2001) yang menyatakan bahwa pelanggan mampu meremajakan basis pengetahuan organisasi yang akan mencegah organisasi menjadi usang dalam lingkungan yang turbulen (Cabrita & Vas, 2006, h.12). [Turbulensi dalam tulisan ini dipahami Jaworski & Kohli (1993) sebagai seberapa cepat pelanggan merubah preferensinya dalam kurun waktu tertentu (Zebal & Goodwin, 2011, h.2)]. Maksudnya adalah bahwa dengan berorientasi kepada pelanggan, maka perusahaan akan terus mencari informasi berkenaan dengan para pelanggan dan pesaingnya, sehingga basis pengetahuan yang ada dalam perusahaan akan terus di up date agar tidak ketinggalan oleh para pesaingnya dan ditinggalkan para pelanggannya.

Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggannya akan merupakan gambaran keberhasilan dalam pasar yang kompetitif (Chan & Wang, 2012, h.850). Alasan untuk hal ini dikemukakan Duffy (2000, h.11) yang menyatakan bahwa dalam hubungannya dengan pelanggan, perusahaan memperlihatkan kemampuannya untuk membuktikan komitmennya kepada para pelanggannya, sehingga keinginan mereka terpenuhi : semakin puas para pelanggan, maka mereka akan terus membeli ulang produk perusahaan, sehingga menjadi pelanggan yang loyal.

Orientasi kepada pelanggan di UKM menurut Ngah & Ibrahim (2009, h.8) adalah penting sekali karena keterbatasannya dalam hal finansial dan pengalaman menjadikan UKM memiliki hubungan yang lebih dekat dengan konsumennya, sehingga

mampu memperoleh informasi yang diberikan pelanggannya (termasuk informasi para pesaing) yang akan menjadi sumber pengalaman dan know-how UKM.

Menurut Khalique et al. (2011, h.344), customer capital didasarkan kepada tiga hal, yaitu, *customer satisfaction*, *loyalty* dan *network*. Ungkapan Khalique et al. ini memperkuat pandangan Amiri et al. (2010) yang menyatakan bahwa customer capital terutama dilandaskan kepada kapabilitas marketing, loyalitas pelanggan dan hubungan dengan pelanggan serta kepuasan pelanggan (Khalique et al., 2011, h.254). Apa yang dinyatakan Khalique et al. dan Amiri et al. ini senada dengan yang dinyatakan Bozbura (2004, h.358) dalam menentukan customer capital, yaitu

- Kepuasan pelanggan
- Waktu yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah
- Lamanya hubungan yang terjadi
- Pelayanan yang menambah nilai
- Loyalitas pelanggan.

7. Karakteristik Firm Resources

Agar perusahaan mampu memenangkan persaingan, dalam arti mampu menciptakan *competitive advantage*, maka menurut Barney (2002) sumber daya perlu memiliki beberapa karakteristik yang terkenal dengan akronim VRIO (Jugdev, 2005, h.6-7)

1. Valuable. Untuk mengetahui apakah resources yang ada valuable atau tidak, menurut Barney perlu dipertanyakan

”do a firm’s resources enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?”.

Jika jawabannya ya, maka resources itu valuable. Artinya resources itu mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan.

Resources yang valuable akan mendatangkan return yang lebih kepada perusahaan. Tetapi resources yang valuable belum tentu mendatangkan competitive advantage. Jika resources hanya bersifat valuable, maka menurut Barney, resources ini hanya akan memunculkan competitive parity.

2. Rareness. Valuable resources saja menurut Barney belum memenuhi syarat menjadikan perusahaan memenangkan persaingan. Ia harus disertai dengan sifat lainnya, yaitu rareness.

Pertanyaan penting menurut Barney (2002) yang perlu diajukan berkenaan dengan langka tidaknya resources perusahaan adalah

“Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?”

Jika jawabanya ya, maka resources itu bersifat langka, artinya resources seperti ini tidak banyak dimiliki oleh perusahaan lainnya.

Rare resources menurut Barney (2002) merupakan pertanda didapatkannya competitive advantage temporer.

- 3. Inimitability. Agar perusahaan mendapatkan competitive advantage, maka valuable dan rare resourcesnya perlu ditambah dengan sifat inimitability, yaitu resources yang sulit untuk ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang.

Pertanyaan penting yang berkenaan dengan sifat sumber daya ini menurut Barney (2002) adalah

“Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?”

Jika jawabannya adalah ya, maka resources ini sulit diimitasi pesaingnya, sehingga perusahaan bisa mendapatkan competitive advantage.

- 4. Organizational Focus. Agar perusahaan mampu mendapatkan sustainable competitive advantage melalui resourcesnya, maka pertanyaan penting yang patut diajukan perusahaan adalah

“Are a firm’s other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly to imitate resources?”

Jika jawabannya ya, maka atinya aktivitas perusahaan - seperti rutinitas, leadership, proses formal dan fungsi-fungsi manajemen - memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktek bisnisnya.

Karakteristik sumber daya di atas dapat dilihat pada bagan Gambar 1.

| Resource characteristics | | | | Strategic Implications | | |
|--------------------------|------|--------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| Valueble | Rare | Costly to initiate | Organisation exploits it | Competitive implication | Impact on economic performance | SWOT Category |
| No | - | - | <div>No</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>Yes</div> | Competitive disadvantage | Below normal | Weakness |
| Yes | No | - | | Competitive parity | Normal | Weakness or strength |
| Yes | Yes | No | | Temporary Competitive advantage | Above normal | Strength and core competence |
| Yes | Yes | Yes | | Sustainable Competitive advantage | Above normal | Strength and long-term core competence |

Gambar 1. Kerangka VRIO

8. Penutup

Pentingnya peran sumber daya - yang terdiri dari human capital, structural capital, relational capital dan customer capital sebagaimana diuraikan di atas - bagi pencapaian sustainable competitive advantage perusahaan disyaratkan oleh beberapa hal, seperti : mampu menciptakan nilai yang bermanfaat bagi konsumennya, hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan, sulit untuk ditiru para pesaingnya dan didukung oleh manajemen perusahaan. Dengan diraihnya sustainable competitive advantage, maka pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang akan aman karena dalam satu industri hanya ada satu pemegang sustainable competitive advantage.

Daftar Rujukan

- Abhayawansa, & Abeysekera, Indra. 2008. *An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective*. Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 12 No. 1, pp. 51-64.
- Aragon-Sanchez, Antonio & Sanchez-Marin, Gregorio. 2005. *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*. Journal of Small Business Management 43(3), pp. 287-308.
- Benevene, Paula & Cortini, Michela. 2010. *Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss: 2 pp. 123 - 139.
- Bozbura, F. Tunc. 2004. *Measurement and application of intellectual capital in Turkey*. The Learning Organization Vol. 11 No. 4/5, pp. 357-367.
- Cabrita, Maria do Rosario & Vaz, Jorge Landeiro. 2006. *Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry*. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 1, pp 11-20.
- Carmeli, Abraham & Tishler, Ashler. 2004. *Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis*". Managerial and Decision Economics, 25 (6-7), 299-315.
- Cater, Tomaz & Cater, Barbara. 2009. *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*. Journal for East European Management Studies, Vol. 14, Issue. 2, pp. 186-209.
- Chan, Ann Ling-Ching & Wang, Wen-Ying. 2012. *The causal relationships between aspects of customer capital*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 112 Iss: 6 pp. 848 - 865.
- Chang, Aihwa & Tseng, Chiung-Ni. 2005. *Building customer capital through relationship marketing activities: The case of Taiwanese multilevel marketing companies*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 Iss: 2 pp. 253 - 266.
- Chen, Jin & Zhu, Zhaohui & Hong, Yuan Xie, 2004, "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.

- Ching, Choo Huang & Luther, Robert & Tayles, Michael. 2007. *An evidence-based taxonomy of intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 Iss: 3 pp. 386 - 408.
- de Castro, Gregorio Martin & Saez, Pedro Lopez & Lopez, Jose Emilio Navas. 2004. *The role of corporate reputation in developing relational capital*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 Iss: 4 pp. 575 - 585.
- de Pablos, Patricia Ordonez. 2004. *Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 Iss: 4 pp. 629 - 647.
- Duffy, Jan. 2000. *Measuring Customer Capital*. Strategy & Leadership Journal 28, 5, pp . 10-14.
- Durst, Susanne. 2011. *Small and medium-sized enterprises' succession process: Do intangible assets matter? A study conducted in Germany*. The European Chair on Intellectual Capital Management, Working Paper Series No. 2011-1B, pp. 1-23.
- Eikelenboom, B.L. 2005 *Organizational capabilities and bottom line performance*. Eburon, Delft.
- Fahy, John. 2000. *The Resource-based view of the Firm : some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage*. Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4, pp. 94-104.
- Ferreira, J.J. & Azevedo, G.S. & Fernandez, R. 2011. *Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth*. Cuadernos de Gestin, Vol 11, no 1, pp.95-116.
- Foss, Nicolai J. January 2011. *Entrepreneurship in the Context of the Resource-based View of the Firm*. Paper No. 8/2011, pp. 1-26.
- Ismail, Alimin Ismadi & Rosez, Raduan Che & Uli, Jegak & Abdullah, Haslinda. January 2012. *The Relationship Between Organizational Resources, Capabilities, Systems and Competitive Advantage*. Asian Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 1, 151-17.
- Jardon, Carlos M. & Martos, Maria Susana. 2012. *Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 13 Iss: 4 pp. 462 - 481.
- Kam, Jugdev. 2005. *The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study*. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: A unifying discipline for melting the boundaries, Portland, Oregon, pp. 1-29.
- Khalique, Muhammad & Shaari, Jamal Abdul Nassir & Isa, Abu Hassan Md. & Ageel, Adel. September 2011. *Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan*. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9, pp. 253-7.
- Lo, Yin-Hsi. April 2012. *Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 1, pp. 151 - 157.

- Longo, Mariolina & Mura, Matteo. 2007. *A multidimensional measure of employees' intangibles: A managerial implementation of the tool*. Management Research News, Vol. 30 Iss: 8 pp. 548 - 569.
- Marr, Bernard. 2005. *Strategic Management of Intangible Value Drivers, Handbook of Business Strategy*. Emerald Publishing Limited, pp. 147-154.
- Martin, Chris & Hartley, Julie. 2006. *SME intangible assets, Certified Accountants Educational Trust*. London, Research Report No. 93.
- Ngah, Rohana & Ibrahim, Abdul Razak. 2009. *The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs*. International Journal of Management Innovation Systems Vol. 1, No. 1: E1, pp. 1-13.
- Olalla, Marta Fossas. February 1999. *The Resource-Based Theory and Human Resources*. IAER, VOL. 5, NO. 1, pp. 84-92.
- Powers, Thomas L. & Hahn, William, 2004, "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", The International Journal of Bank Marketing Vol. 22 No. 1, pp. 43-64.
- Srivihok, Anongnart & Intrapairoteb, Arunee. April 2004. *Measuring Intellectual Capital : Web Sites Analysis of The SMEs, The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*. University of Innsbruck, Austria, pp. 1-10.
- St-Pierre, Josee & Audet. 2011. *Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Iss: 2 pp. 202 - 223.
- Suraj, Olunifesi Adekunle & Bontis, Nick. 2012. *Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies*. Journal of Intellectual Capital Vol. 13 No. 2, pp. 262-282.
- Thom, Randall Robert. April 2008. *Beyond the Numbers : a Phenomenological Study of Intangible Assets for Small Manufacturing Business Valuation*. University of Phoenix.
- Uadiale, Olayinka Marte & Uwuigbe, Uwalomwa. November 2011. *Intellectual Capital and Business Performance: Evidence from Nigeria*. Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 10, pp.49- 56.
- Ul Rehman, Wasim & Rehman, Chaudhary Abdul & ur Rehman, Hafeez & Zahid, Ayesha. August 2011. *Intellectual capital performance and its impact on corporate performance : an empirical evidence from modaraba sector of Pakistan*. Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.5 [08-16], pp. 8-16.
- Wensley, Anthony K.P. & Cegarra-Navarro, Juan Gabriel & Cepeda-Carrin, Gabriel & Milln, Antonio Genaro Leal. 2011. *How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and exploiting knowledge in an open-mindedness context*. International Journal of Manpower, Vol. 32 Iss: 1 pp. 132 - 150.
- Zebal, Mostaque Ahmed & Goodwin, David R. 2011. *Market Orientation in a Developing Nation - Antecedents, Consequences and the Moderating Effect of Environmental Factors*. Marketing Bulletin, 22, Article 1, pp. 1-23.

Zerenler, Muammer & Hasiloglu, Selcuk Burak & Sezgin, Mete. 2008. *Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier*. Journal of Technology Management Innovation, Volume 3, Issue 4, pp. 31-40.